

GAYA KEPEMIMPINAN MEMEDIASI PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL PADA KEPUASAN KERJA

I Wayan Mudiarta Utama

I Komang Ardana

A.A. Sagung Kartika Dewi

A.A.A. Sriathi

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

e-mail: mudiarta_utama@yahoo.com

ABSTRACT

When employee expectations are not met resulting in employees experiencing emotional upheaval that sparked a desire to get out of work. As a result employees become uncooperative, do not respect each other, causing the worst effects of employees become frustrated and dissatisfied.

This study aimed to examine the effect of emotional intelligence on job satisfaction; the effect of emotional intelligence on leadership style; the influence of leadership style on job satisfaction and the role leadership style in mediating the relationship between emotional intelligence on job satisfaction.

To answer the purpose of the study, conducted a study of 75 contract employees. Data were collected by questionnaire and subsequent interviews were analyzed using regression and significance of mediating variables were analyzed by Sobel.

The results of the study reveal the emotional intelligence and leadership style positive and significant impact on job satisfaction; Emotional intelligence and significant positive effect on leadership style; significant and proven leadership style partially mediate the effects of emotional intelligence on job satisfaction

Keywords: Turnover intention, Emotional Intelligence; Leadership Style, Job Satisfaction

I. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai lembaga tempat untuk mendidik anak bangsa mempunyai tanggung jawab moral meningkatkan kualitas bangsa, dan berperan amat penting dalam upaya membangun mutu sumberdaya manusia (SDM). Perguruan tinggi sebagai organisasi non bisnis harus segera melakukan peningkatan kualitas SDM untuk mencegah agar tidak kalah dalam persaingan. Lembaga pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, sudah tentu tidak hanya cerdas secara intelektual namun lebih penting dari

itu cerdas secara emosional dan cerdas spiritual bagi anak didiknya (Supriyanto, 2012). Kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dimiliki setiap orang untuk mengelola emosi diri sendiri dan memahami emosi orang lain (Sanjojo, 2011), yang berhubungan dengan kapasitas untuk menerima emosi, memahami informasi dari emosi, dan mampu mengatur emosi (Chamundeswari, 2013). Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengembangkan strategi untuk mengatasi konsekuensi yang timbul dari stres (Ealias, 2012), dan menggunakan kompetensinya pada

waktu dan tempat yang tepat (Safarnia *et al.*, 2011) serta sebagai sumber inspirasi dalam mencapai kesuksesan yang ikut menentukan kinerja organisasi. Seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memahami diri sendiri serta emosi orang lain (Fitriastuti, 2013) dan akan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja (Sai *et al.*, 2011).

Kontribusi untuk meraih kesuksesan bagi seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan Araoz (dalam Goleman, 1999) dari hasil penelitian pada 227 eksekutif yang berhasil serta 23 eksekutif yang tidak berhasil atau gagal menyatakan para manajer yang gagal mempunyai kecerdasan intelektual yang tinggi di bidangnya, tetapi lemah dalam permasalahan yang ditemukan pada domain kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional pada hakekatnya bertolak pada hubungan antara perasaan, watak, dan naluri, di mana sikap perilaku dalam kehidupan berasal dari kemampuan emosional yang mendasarinya (Goleman, 2015), dan para pemimpin secara khusus memerlukan kecerdasan emosional sebab pemimpin tersebut merepresentasikan organisasi kepada masyarakat publik, melakukan interaksi dengan orang-orang di dalam organisasi dan di luar organisasi. Sebagaimana dikemukakan Goleman (2015) bahwa kecerdasan intelektual hanya memberikan kontribusi sebesar 20 persen sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan dalam hidup dan 80 persen ditentukan oleh kekuatan lainnya. Selain itu, kemampuan intelektual saja tidak akan

mampu bekerja dengan baik tanpa diimbangi dengan kecerdasan emosional.

Para pemimpin membangkitkan semangat dan menginspirasi pengikut melalui cara kerja yang melibatkan emosi (Goleman, 2003), dan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan karena kekuatan fisik tetapi lebih ditentukan oleh sikap dan perilaku sebagai gaya memimpin dalam mempengaruhi bawahan, di mana gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain (Northouse, 2013). Gaya pemimpin dalam berinteraksi dipengaruhi oleh berbagai kecerdasan yang dimiliki. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dan tepat dalam melaksanakan tugas yang diembannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan membuat karyawan puas. Kecerdasan emosional mempengaruhi gaya seorang pemimpin, sebab kepemimpinan yang efektif mempunyai elemen kecerdasan emosional yakni: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi (Indriyatni, 2009). Kepemilikan kecerdasan emosional yang tinggi sebagai atribut sangat penting untuk mencapai keberhasilan pemimpin dan Supriyanto (2012) menyatakan bahwa pada organisasi modern peran pemimpin yang mampu mengembangkan kecerdasan emosional akan menjadikannya seorang pemimpin yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif didukung dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan semakin cerdas dalam mengambil keputusan.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang cerdas, diharapkan mampu merencanakan, membimbing, mengarahkan, memberikan perintah dan mengendalikan para bawahan sehingga menimbulkan kepuasan kerja. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dilandasi dengan empatinya mampu memahami kebutuhan bawahan dan memberikan umpan balik kepada mereka. Sebagaimana dijelaskan Downey, *et al.* (2006) kepemimpinan tanpa kecerdasan emosional tidak sempurna dan mungkin kurang profesional, dan ditegaskan lagi oleh Supriyanto (2012) bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki seorang pemimpin, kualitas kepemimpinan akan semakin baik. Pemimpin yang mampu mengelola emosi sendiri, dapat menjalankan kontrol diri, mampu menjalankan peran sebagai model panutan serta mampu memenuhi harapan bawahan, akan menambah kepercayaan sehingga bawahan menikmati kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja sangat penting, karena kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan akan bermuara pada loyalitas dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan suatu perasaan positif terhadap pekerjaan dan tingkat di mana orang menemukan kepuasan dalam pekerjaannya (Moorhead, 2013). Kepuasan kerja bagi karyawan muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan. Namun rasa puas bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi oleh

kekuatan dari dalam atau dari luar pekerjaan. Kepuasan kerja melukiskan suatu rerata hasil dari perbandingan beberapa keadaan suatu saat tertentu. Kepuasan kerja adalah hal yang sangat subyektif bagi setiap orang dan pencarian kepuasan kerja bukan suatu kecenderungan karyawan saja, melainkan dimungkinkan terjadi pada manajemen dan pimpinan. Bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan dalam suatu organisasi sebagai suatu isu sentral sangat penting dewasa ini, sehingga kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengelola dan memanfaatkan emosi dengan cerdas untuk bekerja merupakan bagian yang semestinya dipelihara dan dipertahankan untuk meraih kepuasan kerja. Sebaliknya, yang sering menjadi pemicu utama ketidakpuasan karyawan dalam bekerja adalah faktor ketidakadilan perlakuan dan pengakuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya kecerdasan emosional (Karambut dkk., 2012; Ealias, 2012; Gunduz, dkk., 2012, Ngozi, dkk, 2014, dan Muna 2014). Emosi memainkan peran penting dalam kepuasan kerja, manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada manajer yang memiliki kecerdasan emosional rendah (Virk, 2011). Selain itu, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja, sesuai dengan hasil penelitian Supriyanto (2012), Sumbal, dkk. (2013), Zahari (2012) dan Soureh (2014) menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh

yang kuat pada kepuasan kerja. Peran pemimpin dapat mengadakan perubahan dalam cara berfikir bawahan yang tercermin dari tingkat kecerdasan emosional untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis mempekerjakan pegawai kontrak, tentu mempengaruhi kinerja organisasi jangka panjang ketika pegawai menunjukkan ketidakpuasan yang berakhir pada keinginan untuk keluar. Hasil wawancara menunjukkan pegawai yang keluar terindikasi kepuasan kerja yang rendah. Harapan pegawai tidak terpenuhi mengakibatkan pegawai mengalami pergolakan emosi sehingga melakukan aksi keluar dari tempat kerja. Pegawai dalam menghadapi kondisi kerja tidak menentu dan gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan berbeda berlandaskan pola pikir masing-masing menimbulkan ketidakadilan pemenuhan harapan pegawai sehingga memicu perasaan puas atau tidak puas. Selain itu, kecerdasan emosional yang lemah ditandai dari perilaku pimpinan tidak obyektif dalam mengambil kebijakan dan mudah marah ketika menghadapi masalah, sehingga Patton (1999) menyatakan ketika kondisi kerja sudah kronis, masalah sebenarnya sebagai salah satu kolesterol kecerdasan emosional menjadi sumber racun emosi. Akibatnya pegawai menjadi tidak kooperatif, tidak saling menghargai sehingga menimbulkan dampak terburuk pegawai menjadi kecewa dan tidak puas. Pegawai yang tidak puas memperlihatkan sikap menentang dan terlibat pada berbagai perilaku

kontraproduktif. Oleh karena itu, maka diteliti pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian yang telah dipaparkan, terdapat beberapa masalah yang dijawab dalam penelitian ini yakni: (1) bagaimana pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja; (2) bagaimana pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kepemimpinan; (3) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja; dan (4) bagaimana peran gaya kepemimpinan memediasi pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja.

Selanjutnya, tujuan penelitian dilakukan adalah untuk mengetahui: (1) pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja; (2) pengaruh kecerdasan emosional pada gaya kepemimpinan; (3) pengaruh gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja; dan (4), mengetahui peran gaya kepemimpinan dalam memediasi pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Karyawan dalam organisasi membentuk sikap mengenai banyak hal yang berbeda. Salah satu sikap penting terhadap eksistensi karyawan dalam perusahaan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja memperlihatkan bahwa faktor personal seperti kebutuhan dan aspirasi individual menentukan sikap. Seorang karyawan

yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas akan lebih sering absen, mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead, 2013). Kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2015). Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif tentang pekerjaannya.

Pada kenyataannya, harapan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi di tempat kerjanya. Hal ini mengakibatkan karyawan mengalami pergolakan emosi sehingga karyawan melakukan aksi dalam rangka menuntut hak-haknya dalam bekerja. Pimpinan tidak hanya memantau pekerjaan dan lingkungan pekerjaan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung memantau sikap pegawai terhadap bagian kehidupan kerjanya, seperti keinginan untuk berpindah kerja. Sebagaimana dikemukakan Robbins (2015) bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif, yang dihargai oleh pelanggan dan karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, tercermin dari sikap, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja yang tinggi

berkaitan dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai, yaitu proporsi pegawai yang meninggalkan organisasi. Hasil penelitian Karambut dkk. (2012) dan Shaffar (2005) menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Virk (2011) dalam penelitiannya menunjukkan emosi memainkan peran penting dalam kepuasan kerja, manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada manajer yang memiliki kecerdasan emosional yang rendah. Selain itu, gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, sesuai dengan hasil penelitian Supriyanto (2012), Sumbal, dkk. (2013), Zahari (2012) dan Soureh (2014) terdapat pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Robbins (2015) menyatakan variabel yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah: pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Faktor-faktor terkait dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu: gaji, jenis pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan kerja, kemungkinan mendapat promosi karir, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.

Hubungan teoritis yang menelaah kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja adalah dilandasi oleh teori peristiwa afektif (*affective events theory*). Dalam teori ini dinyatakan bahwa sebagai suatu model di mana suatu peristiwa di tempat

kerja menyebabkan reaksi emosional karyawan yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja (Robbins, 2015). Teori peristiwa afektif melihat bagaimana emosi dan suasana hati mempengaruhi kepuasan kerja dan teori ini menunjukkan karyawan bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di tempat kerja, sehingga peristiwa tersebut memicu reaksi emosi yang positif atau negatif (Robbins, 2015).

Kerangka konsep dalam penelitian ini ditunjukkan dengan variabel yang teridentifikasi yakni kecerdasan emosional sebagai variabel bebas, gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Variabel kecerdasan emosional dengan indikator: yakni: kesadaran diri; manajemen diri; motivasi diri; empati; dan keterampilan sosial. Variabel gaya kepemimpinan dengan indikator kepemimpinan berorientasi pada hubungan manusia dan kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan. Variabel kepuasan kerja dengan indikator: puas pada pekerjaan, puas pada atasan, puas pada teman sekerja, puas dengan kompensasi, dan puas dengan pengembangan karir. Berdasarkan uraian di atas, di mana kecerdasan emosional berpengaruh pada kepuasan kerja, kecerdasan emosional berpengaruh pada gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja, sehingga dapat disusun kerangka konsep penelitian dalam hubungan antarvariabel seperti disajikan pada Gambar 1

2.2 Pengembangan Hipotesis

1) Pengaruh Kecerdasan emosional dengan Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional menuntut seseorang untuk belajar mengakui, menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat dan menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kecerdasan emosional seseorang mampu mengelola emosi pada porsi yang tepat, mapu memilah-milah kepuasan kerja, dan menata suasana hati. Kecerdasan emosional sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan kerja, sebagai suatu indikasi bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja, dan sesuai dengan penelitian Virk (2011) bahwa emosi memainkan peran penting dalam kepuasan kerja, di mana manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih puas dengan pekerjaan daripada manajer yang memiliki kecerdasan emosional rendah. Kecerdasan emosional berperan penting terhadap kepuasan kerja internal (Gunduz *et al.* (2012), di mana pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi akan lebih puas dan kesempatan mereka untuk meninggalkan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah (Nair *et al.*,2010). Hal ini berarti kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja, dan sesuai dengan penelitian Karambut dkk. (2012) dan Shaffar (2005) bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif secara langsung

pada kepuasan kerja. Demikian juga, hasil penelitian *Ealias (2012)*; Supriyanto (2012), (Ngozi, dkk (2014) dan Muna (2014), menemukan kecerdasan emosional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

2) Pengaruh Kecerdasan Emosional dengan Gaya Kepemimpinan

Kecerdasan emosional seorang pemimpin apabila mampu dikelola dengan optimal akan melahirkan domain kompetensi yang efektif untuk membuat gaya kepemimpinan yang tegas dan efektif. Gaya kepemimpinan yang tegas akan lahir ketika dinilai dengan kecerdasan emosional yang baik. Pemimpin yang gagal kurang mempunyai keterampilan mengendalikan emosi untuk memahami diri sendiri dan orang lain (Patton, 1999), dan kecerdasan emosional berfokus pada bagaimana emosi mempengaruhi cara para pemimpin berpikir dan bertindak (Hughes, 2012) sesuai dengan atribut kecerdasan emosional. Atribut kecerdasan emosional adalah kualitas yang harus dimiliki sebagian besar pemimpin dan Hughes (2012) menyatakan bahwa pemimpin membutuhkan semua atribut untuk menjadi cerdas secara emosional. Hasil penelitian Farideh (2012) dan Downey, dkk (2006) menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya

kepemimpinan, artinya semakin tinggi kecerdasan emosional seorang pemimpin akan lebih mampu memperbaiki gaya kepemimpinannya dan mampu membentuk elemen untuk meraih kesuksesan yakni bekerja berlandaskan emosi yang cerdas. Dari uraian di atas dapat disusun hipotesisnya sebagai berikut.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan terkandung model perilaku seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (Northouse, 2013), dan para pemimpin yang mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar taat atas segala sesuatu yang diperintahkan bergantung pada gaya kepemimpinannya. Jika model kepemimpinan diaplikasikan mampu mengarahkan dengan tepat ke arah tujuan organisasi dengan aspek yang diharapkan oleh setiap individu atas pekerjaannya, semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hal ini sesuai dengan temuan Supriyanto (2012) dan Sumbal, dkk. (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zahari (2012) yang meneliti karyawan National Oil Corporation Libya menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang diikuti bawahan, tugas yang diberikan diselesaikan dengan

baik sesuai dengan yang telah ditentukan (Fattah, 2014) dan Hughes (2012) menyebutkan suasana hati pemimpin sering mempengaruhi pengikutnya baik dengan cara positif maupun negative, sehingga diduga bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari uraian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

4) Gaya Kepemimpinan Memediasi Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang yang diperlukan untuk mengelola emosi diri sendiri dan memahami emosi orang lain. Peran pemimpin sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan Patton (1999) bahwa seringkali pemimpin mengabaikan karyawan demi tujuan pribadi. Seseorang mampu mengenal emosi sendiri dan baik dalam membaca emosi orang lain, mungkin lebih efektif dalam pekerjaannya. Ngirande *et al.* (2014) menyatakan seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu merespon dengan tepat perilaku emosional dan stres kerja bawahannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan dengan kecerdasan emosional yang rendah. Dari paparan di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H4: Gaya kepemimpinan memediasi pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada program studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana dengan dasar pertimbangan bahwa sebagian besar pegawai administrasi berstatus kontrak, di mana dalam sistem pengelolaan terikat dengan kontrak kerja yang dibuat dan diperpanjang setiap tahun, sudah tentu menimbulkan persoalan perasaan khawatir karena setiap saat bisa terancam dalam melaksanakan tugas terlebih lagi dengan kecerdasan emosional yang dapat memicu gaya kepemimpinan yang berubah sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Populasi penelitian ini adalah pegawai kontrak yang berjumlah 75 orang dan semua diambil sebagai responden. Pengumpulan data melalui daftar pernyataan dan wawancara. Data dianalisis dengan analisis deskriptif untuk mengungkap karakteristik responden yang meliputi umur, gender atau jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman atau masa kerja. Uji hipotesis dianalisis dengan regresi sederhana sesuai tahapan *Baron & Kenny* (1986) yaitu 4 langkah. Uji signifikansi mediasi dalam hubungan antara variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja digunakan uji Sobel dalam Baron dan Kenny (1986) dengan rumus berikut.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2s_a^2 + a^2s_b^2 + s_a^2s_b^2}} \dots\dots\dots (1)$$

Apabila nilai Z hitung $> 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95 persen, maka variabel mediasi dikatakan signifikan memediasi hubungan variabel dependen dan variabel independen. Oleh karena menggunakan analisis regresi maka perlu diadakan uji asumsi klasik terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dipakai model Kolmogorov-Smirnov dengan signifikansi 5 persen. Uji multikolinearitas dalam model regresi dengan menilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dan tolerance, di mana nilai *cut off* adalah nilai *tolerance* minimal atau paling rendah 0,10 dan VIF maksimal atau paling tinggi 10. Uji heteroskedastisitas yang digunakan adalah *Uji Glejser* dan gejala heteroskedastisitas tidak ada, apabila variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen pada taraf signifikansi lebih besar dari 5 persen.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Pengungkapan karakteristik responden terhadap pegawai meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan Tabel 1 tercermin bahwa responden didominasi jenis kelamin pria, yakni 56,7 persen dan 41,3 persen adalah wanita. Hal ini menunjukkan kiprah kaum wanita sebagai pegawai kontrak cukup banyak meskipun masih didominasi oleh pegawai pria. Tingkat usia responden

terbanyak pada usia 31 - 40 tahun mencapai 41,3 persen. Urutan kedua pada usia sampai dengan 30 tahun mencapai 30,7 persen, diikuti usia responden 41 - 50 tahun mencapai 22,7 persen dan paling sedikit pada usia di atas 50 tahun mencapai 5,3 persen. Karakteristik usia mengindikasikan bahwa pegawai sebagai responden terbanyak berada pada usia sangat produktif (31 - 40 tahun). Karakteristik responden dilihat dari sisi tingkat pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yakni mencapai 49,3 persen, Sarjana sebanyak 36,0 persen, Diploma 8,0 persen, berpendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) 2,7 persen dan Sekolah Dasar (SD) 4,0 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan pegawai masih perlu ditingkatkan untuk mengimbangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Karakteristik responden dilihat dari masa kerja menunjukkan 38,7 persen telah bekerja sampai dengan 5 tahun; 30,7 persen telah bekerja 6 sampai dengan 10 tahun, 25,3 persen bekerja selama 11 - 15 tahun; dan 5,3 persen bekerja di atas 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar atau 69,4 persen responden memiliki masa kerja sampai dengan 10 tahun dan 30,6 persen mempunyai masa kerja di atas 10 tahun sehingga perlu dipertimbangkan untuk diangkat menjadi pegawai negeri sipil.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel 2 menunjukkan semua instrumen penelitian dinyatakan valid, Demikian juga hasil uji reliabilitas instrumen seperti ditunjukkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian mempunyai nilai

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan baik jika suatu model bebas dari asumsi klasik. Suatu model secara teoritis akan menghasilkan nilai parameter penduga yang tepat bila memenuhi persyaratan asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pertama, uji normalitas terhadap residual dilakukan dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov dan taraf signifikansinya 5 persen. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh angka signifikansi 0,819 (Tabel 5) jauh lebih besar dari angka 0,05 sehingga dapat dinyatakan data terdistribusi secara normal. Kedua, uji multikolinearitas ditunjukkan pada model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas yakni dapat dilihat dari nilai *tolerance* dari variabel kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan sebesar 0,491. Nilai *inflation factor* (VIF) dari variabel kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan sebesar 2,037 (Tabel 6). Ketiga, hasil pengujian heteroskedastisitas diperoleh adalah variasi variabel bebas berbeda untuk semua pengamatan. Pengujian heteroskedastisitas diperiksa dengan alat Uji Glejser, diperoleh angka signifikansi untuk variabel kecerdasan emosional $0,852 > 0,05$ dan variabel gaya kepemimpinan $0,587 > 0,05$ (Tabel

karena butir pernyataan memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,300.

koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600, yang berarti semua instrumen reliabel.

7). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa data tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

4.4 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dilakukan dengan memberi skor terhadap jawaban responden dan skor tersebut akan dapat membantu dalam memberikan gambaran tentang persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

1) Deskripsi variabel kepuasan kerja

Pegawai dengan derajat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan yang merasa tidak puas menunjukkan sikap negatif pada pekerjaannya. Pernyataan puas atau tidak puas digunakan rentang skor, yaitu: 1,00 – 1,80 = sangat tidak puas, 1,81 – 2,60 = tidak puas, 2,61 – 3,40 = kurang puas, 3,41 – 4,20 = puas, dan 4,21 – 5,00 = sangat puas. Berdasarkan Tabel 4 variabel yang diteliti memiliki rata-rata capaian skor responden berada pada kategori puas. Skor tertinggi 3,81 pada pernyataan puas dengan pekerjaan saat ini telah menarik minat untuk selalu bekerja dan puas bekerja dengan rekan kerja di tempat kerja. Hal ini menunjukkan responden puas dengan apa yang dikerjakan selama ini dan mampu memupuk kerjasama di antara mereka dalam bekerja. Mereka merasa sama-sama berstatus pegawai kontrak yang

mau tidak mau harus kompak dalam bekerja. Skor jawaban terendah adalah puas dengan sistem pengembangan karir di tempat kerja dengan skor 3,11. Hal ini menunjukkan kesempatan pengembangan karir pegawai kontrak masih sangat terbatas dan belum jelas pengembangan karirnya. Secara keseluruhan variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata 3,58 berarti secara umum responden menilai puas terhadap pekerjaan dan kebijakan yang dialami di tempat kerja.

2) Deskripsi variabel gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah persepsi responden mengenai seberapa tegas pimpinan dalam memberikan instruksi terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas. Pernyataan gaya kepemimpinan digunakan rentang skor, yaitu: 1,00 – 1,80 = sangat tidak tegas, 1,81 – 2,60 = tidak tegas, 2,61 – 3,40 = kurang tegas, 3,41 – 4,20 = tegas, dan 4,21 – 5,00 = sangat tegas. Berdasarkan Tabel 4 variabel yang diteliti memiliki rata-rata capaian skor responden berada pada kategori tegas. Skor jawaban tertinggi 3,97 pada pernyataan pimpinan menekankan pentingnya efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sangat menekankan tingkat efisiensi dan pegawai harus berberhati-hati dalam melaksanakan tugas. Skor terendah 3,33 pada pernyataan pimpinan memberikan perintah secara tegas ketika memberi tugas. Hal ini menunjukkan bahwa dalam beberapa penugasan, pimpinan masih kurang tegas dalam memberikan instruksi untuk menyelesaikan tugas kepada

pegawai. Artinya ada beberapa tugas yang seharusnya selesai tepat waktu sesuai dengan target agar pekerjaan menjadi efisien tetapi masih bisa ditoleransi sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi tertunda. Secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan memiliki skor rata-rata 3,67 berarti secara umum responden menilai pelaksanaan gaya kepemimpinan adalah tegas.

3) Deskripsi variabel kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional adalah sebagai cerminan kemampuan seorang pemimpin membaca dan memahami emosi orang lain serta kemampuan memanfaatkan semua pengetahuan untuk mempengaruhi emosi orang lain melalui pengelolaan dan pemanfaatan emosi. Pernyataan kecerdasan emosional digunakan rentang skor, yaitu: 1,00 – 1,80 = sangat rendah, 1,81 – 2,60 = rendah, 2,61 – 3,40 = agak rendah, 3,41 – 4,20 = tinggi, dan 4,21 – 5,00 = sangat tinggi. Berdasarkan Tabel 4 variabel yang diteliti memiliki rata-rata capaian skor responden pada kategori tinggi. Skor tertinggi 3,99 pada pernyataan pimpinan mampu bekerja sama dengan kelompok untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti kecerdasan emosional pimpinan tergolong tinggi, di mana pimpinan mampu menyesuaikan dan menyeimbangkan emosinya dengan emosi orang-orang yang dipimpinnya pada unit kerja masing-masing. Skor terendah 3,36 pada pernyataan pimpinan mengerti apabila orang lain menghadapi masalah, berarti kecerdasan emosional pimpinan dari sudut pandang empati masih agak

rendah, di mana empati merupakan kemampuan memahami perasaan dan kekhawatiran yang dihadapi orang lain, yang merupakan dasar bagi kecerdasan emosional. Pimpinan masih belum banyak memperhatikan perasaan orang-orang yang menjadi bawahannya dalam bekerja. Padahal empati berperan meningkatkan sifat kemanusiaan, keadaan, dan moralitas

4.2 PEMBAHASAN

1) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis regresi pada Tabel 8 menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, di mana $\beta=0,795$ dan $p=0,000<0,05$. Jika kecerdasan emosional meningkat maka kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Semakin tinggi kecerdasan pimpinan mengendalikan emosinya dalam mengambil keputusan atau memberi perintah kepada bawahan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Virk (2011), Gunduz *et al.* (2012) dan Nair *et al.* (2010), yang menemukan ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Pimpinan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang menjadi bawahannya. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Ealias (2012) dan (Ngozi, dkk (2014) bahwa kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kecerdasan emosional pimpinan yang lebih tinggi akan lebih mampu meningkatkan

sebagai seorang pemimpin. Empati merupakan emosi yang mengusik hati nurani ketika melihat kesusahan yang dihadapi oleh orang lain. Secara keseluruhan variabel kecerdasan emosional memiliki skor rata-rata 3,73 berarti secara umum responden menilai kecerdasan emosional pimpinan adalah tinggi.

kepuasan kerja pegawai dibandingkan dengan kecerdasan emosional yang rendah. Hal ini dapat dipahami karena kecerdasan emosional adalah merupakan kemampuan untuk memahami dan secara efektif mampu mengaplikasikan daya dan kepekaan terhadap emosi. Hasil penelitian sesuai dengan teori peristiwa afektif di mana kecerdasan emosional dalam bekerja sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Jadi pemimpin yang memiliki tingkat kecerdasan emosi tinggi akan mampu memotivasi dirinya dan dapat bertahan menghadapi segala permasalahan dalam pekerjaan, serta berempati sehingga jelas dapat dirasakan oleh para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pimpinan yang lemah derajat kecerdasan emosionalnya, sering ditandai dengan sikap dan perilaku pimpinan yang terlambat masuk kantor, emosi kurang stabil dalam mengambil keputusan ditandai dengan perlakuan yang berbeda dalam mengambil kebijakan terhadap suatu obyek keputusan yang sama dan perilaku yang tidak etis ketika mengambil keputusan.

2) Pengaruh kecerdasan emosional terhadap gaya kepemimpinan

Hasil analisis regresi pada Tabel 9 menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan, di mana $\beta=0,713$ dan $p=0,000<0,05$. Jika kecerdasan emosional meningkat maka gaya kepemimpinan juga meningkat. Hal ini mengindikasikan, semakin tinggi kecerdasan emosional seorang pemimpin akan lebih mampu memperbaiki gaya kepemimpinan. Hasil riset ini sesuai dengan hasil riset terdahulu yakni temuan Farideh (2012) dan Downey, dkk. (2006) bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu mengantarkan perilaku kepemimpinannya yang lebih baik. Kepemimpinan yang efektif menuntut skala kemampuan yang luas dan kecerdasan emosional adalah salah satu keterampilan yang mampu meletakkan dasar prinsip-prinsip gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan yang tegas dan efektif adalah dengan menggunakan kecerdasan emosional yang tinggi agar efektif mengelola dirinya sendiri, mengelola orang lain dan mengelola organisasi. Hasil studi menganjurkan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prinsip-prinsip kinerja kepemimpinan, dengan indikasi bahwa kecerdasan emosional dapat membantu memperbaiki prinsip-prinsip kinerja kepemimpinan. Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan emosi dirinya dan emosi orang-orang yang dipimpinnya adalah sebagai indikator keberhasilan dalam pekerjaan.

3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan langkah ketiga *Baron and Kenny's Step*, di mana pengujian dilakukan dengan X dan M sebagai *predictors* dan Y sebagai variabel dependen. Hasil analisis regresi pada Tabel 10 menunjukkan gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif berpengaruh pada kepuasan kerja di mana $\beta=0,337$ dan $p=0,001<0,05$. Jika gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi, berarti memenuhi syarat tahap tiga dari *Baron and Kenny's Step*. Hasil riset membuktikan kepuasan kerja secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Suhana (2007), Sumbal, dkk. (2013) dan Susilo (2006) bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat ditingkatkan apabila gaya kepemimpinan baik yang berorientasi tugas maupun berorientasi hubungan dengan karyawan dapat terus ditingkatkan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan karena pekerjaan yang menantang, ketertarikan terhadap pekerjaan, tidak melelahkan fisik, adanya penghargaan dan kondisi kerja yang mendukung untuk menciptakan kepuasan kerja. Jika gaya kepemimpinan meningkat menjadi lebih baik dan tegas maka kepuasan kerja pegawai juga akan membaik dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun menjadi kurang bahkan tidak tegas maka kepuasan kerja pegawai juga akan menurun. Jadi semakin

tinggi gaya kepemimpinan dapat menaikkan kepuasan kerja pegawai. Tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai bergantung pada situasi dan kondisi sikap para pimpinan. Jadi, jika sikap dan perilaku pimpinan tegas dalam melaksanakan tugas maka karyawan akan menikmati kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan agar orang-orang yang menjadi bawahan mau mengikuti dan mendengarkannya. Pemimpin harus dapat menggugah respek dan simpati orang lain. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak mampu memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pemimpin adalah mendorong bawahan agar memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja.

4) Efek mediasi gaya kepemimpinan pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi pada Tabel 8 dan Tabel 10 menunjukkan penurunan nilai koefisien dari variabel kecerdasan emosional secara langsung pada langkah pertama $\beta = 0,795$ dan $p=0,000<0,05$ dibandingkan langkah ketiga menjadi $\beta=0,555$ dan $p=0,000<0,05$, yang berarti bahwa pada model penelitian terdapat mediasi dari variabel gaya kepemimpinan. Hal tersebut memenuhi asumsi pada langkah keempat dari *Baron & Kenny*

Steps, yang menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial. Hasil uji Sobel menunjukkan nilai $Z=3,318>1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,001<0,05$ yang berarti gaya kepemimpinan dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Pimpinan yang memiliki kecerdasan emosional lebih tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada pegawainya. Sebab pimpinan yang memiliki kecerdasan emosional lebih tinggi mampu mengembangkan strategi konsekuensi untuk keluar dari stress dibandingkan dengan pimpinan dengan kecerdasan emosionalnya rendah. Selain itu, pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tegas dengan perilaku yang baik mampu memediasi kecerdasan emosional untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Peran pimpinan adalah sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan Patton (1999) bahwa seringkali pemimpin mengabaikan karyawan demi tujuan pribadi. Kurangnya model peran positif di antara pemimpin, salah perlakuan terhadap karyawan dan mengabaikan perilaku yang tidak sesuai dengan norma-norma etika adalah masalah yang terjadi di tempat kerja yang dapat mencederai hubungan atau interaksi antara pimpinan dengan bawahan sehingga menurunkan kepuasan kerja. Orang yang mengenal emosi mereka sendiri dan baik dalam membaca emosi orang lain, mungkin akan lebih efektif dalam pekerjaannya. Pimpinan dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan

lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dibandingkan dengan kecerdasan emosional yang rendah. Ngirande *et al.* (2014) menyatakan seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu merespon dengan tepat perilaku emosional dan stres kerja bawahannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan atas uraian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, semakin tinggi kecerdasan pimpinan dalam mengambil keputusan dan mengelola pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.
- 2) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan, berarti semakin tinggi kecerdasan pimpinan dalam mengelola emosinya semakin baik perilaku yang tercermin dari gaya kepemimpinannya.
- 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, berarti semakin tegas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh pegawai.
- 4) Gaya kepemimpinan signifikan memediasi secara parsial pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja. Namun karena mediasi bersifat parsial, walaupun tanpa adanya gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional masih tetap

berpengaruh positif yang signifikan pada kepuasan kerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

- 1) Ruang lingkup penelitian terbatas pada program studi yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unud, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk pegawai kontrak di luar Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan bahkan untuk di luar Unud.
- 2) Sampel penelitian yang terbatas hanya pada pegawai kontrak di Fakultas Ekonomi Unud saja. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika sampel penelitian lebih luas
- 3) Variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja tidak ikut diteliti dalam penelitian ini, namun dapat dikembangkan lebih lanjut sehingga memungkinkan terjadinya generalisasi lebih luas yang pada akhirnya dapat memberikan sumbangsih dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- 4)

5.3 Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka dapat disarankan kepada pimpinan di unit kerja masing-masing agar mengelola emosi dan penerapan gaya kepemimpinan yang mengakomodir kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerjanya. Arah pengembangan karir pegawai yang jelas untuk mengangkat status pegawai kontrak yang secara bertahap diangkat menjadi pegawai negeri sipil.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, Reuben M. dan David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): h: 1173-1182.
- Chamundeswari, S,. 2013. Emotional Intelligence and Academic Achievement among Student at the Higher Secondary Level. *International Journal Of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2 (4).
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., and Stough, C. 2006. Examining The Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence & Instuition In Senior Famele Manager In Australia, *Leadership and Organization Journal*, Vol. 27, No. 4, Tahun 2006, pp. 250–264
- Ealias, Abi., and Jijo George. 2012. Emotional Intelligence and Job Satisfaction : A Correlational Study. *Research Journal of Commerce and Behavioural Science*. Vol. 1 (4).
- Farideh Hamidi dan Farhad Azizi. 2012. Relationship between emotional intelligence and leadership styles of principals in high schools. *International Journal of Vocational and Technical Education* Vol. 4(4), pp. 60-67
- Fattah, Hussein. 2014. *Perilaku Pemimpin dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Penerbit Elmaterra
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Bisnis*. 4 (2). PP: 103-114.
- Golemen, D. 2015. *Emotional Intellegent: Kecerdasan Emosional, Mengapa EI lebih penting dari IQ*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Cetakan kedua puluh.
- Goleman, D., Richard, B., and Annie, M. 2003. Realizing The Power Of Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*. 217. P 1–4.
- Goleman.D, 1999. “Emotional Intelligence” Presentation at IPD Conference.
- Gunduz Cekmecelioglu Hulya, Ayse Gunsel, and Tugce Ulutas. 2012. Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 363 – 369
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, dan Gordon J. Curphy. 2012. *Leadershi: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Tujuh. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Indriyatni, Lies. 2009. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan dan Organisasi. *Fokus Ekonomi* Vol. 4 No. 2 Desember 2009 : 40 – 45
- Karambut, Christien A, Eka Afnan Troena, Noormijati. 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

- Organisasional(Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluyo Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10 No.3 September 2012.
- Moorhead , Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. *Edisi Kesembilan*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Muna Al-Ghazawi dan Ashraf Awad. 2014. Impacts of the Emotional Intelligence in the Suez Canal Authority (SCA) and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5, No. 6; May 2014
- Nair, Deepa., R. Gopal, and C Babu. 2010. Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction at Globus India Ltd. *Symbiosis Center for Management and HRD*. 3(2) : 229-251.
- Ngirande, Hanganipai., and Harry Tinashe Timothy. 2014. The Relationship between Leader Emotional Intelligence and Employee Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Sosial Sciences*. 5(9).
- Ngozi Sydney-Agbor, Richards E. Ebeh, Barnabas E. Nwankwo , Solomon A. Agu. 2014. Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*, 2014 2 (4), pp 86-89.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan, Teori dan Praktek*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Patton, Patricia. 1999. *EQ Ketrampilan Kepemimpinan*. Jakarta. Penerbit Mitra Media.
- Robbins Stephen P. dan Timothy A Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Safarnia, Hasan., Zahra Akbari, and Abbas Abbasi. 2011. Review Of Emotional Intelligence and Market Orientation in the Industrial Estates Companies in the Kerman City (Iran): Appraisal and Testing of Model by Amos Graphics. *International Journal of Economics and Management*. 5(1): 226-250.
- Sai, Boon Teoh George, and Agnes Liau Wei Lin. 2011. Emotional Intellegence of Distance Learners at the School of Distance Education, University Sains Malaysia. *Malaysian Journal of Distance Education*. 13 (2). 33-48.
- Sanjojo, Nidjo. 2011. Pengaruh Kecerdasan Emosional,Komitmen Organisasi, Danmotivasi Berprestasi Terhadap Pengambilan Keputusan Individual. *Jurnal Ilmiah Educational Management* Volume 2 Nomor 1 Desember 2011
- Shaffar, R.M. 2005. Assessing The Relationship Between Workplace Emotional Intelligence, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *Academy of*

*management Best Conference
Paper*

- Soureh Arz and, Leyla Farahbod. 2014. The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* . July 2014 Vol 6, No 3. Pp. 171-186.
- Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *Usahawan*. No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53.
- Sumbal Maqsood, Hira Bilal, Sadaf Nazir, Ramla Baig. 2013. Manager's Leadership Styles And Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research Vol. 1, No. 2 (2013), 139-144*
- Supriyanto, Achmad Sani dan Eka Afnan Troena. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di bank Syari'ah Kota Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 10 Nomor 4 Desember 2012 hal 692-709.
- Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2006, Halaman 69-8
- Virk, Harjeet K. 2011. Impact Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceived Success. *International Journal Art and Sciences*. 4 (22): 297-312.
- Zahari, Ibrahim Bin & Adel Mohamed Ali Shurbagi. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between. Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*; Vol. 5, No. 9; 2012.Pp.89-97.